

# 「経済性評価関連資料(別添4(一部)・別添7)」作成について

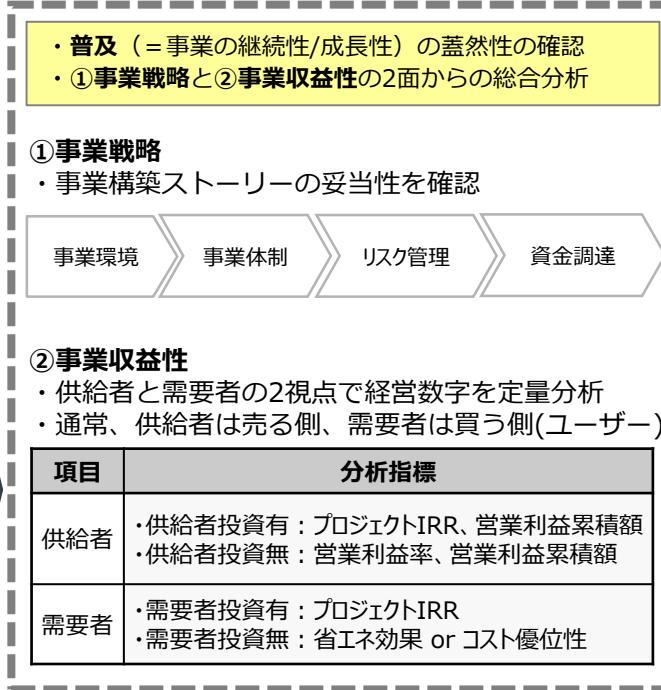
※ 当該資料作成に際して、ご参考になさってください

## 経済性評価の位置づけ

<採択審査委員会の審査基準>

<経済性評価の概要>

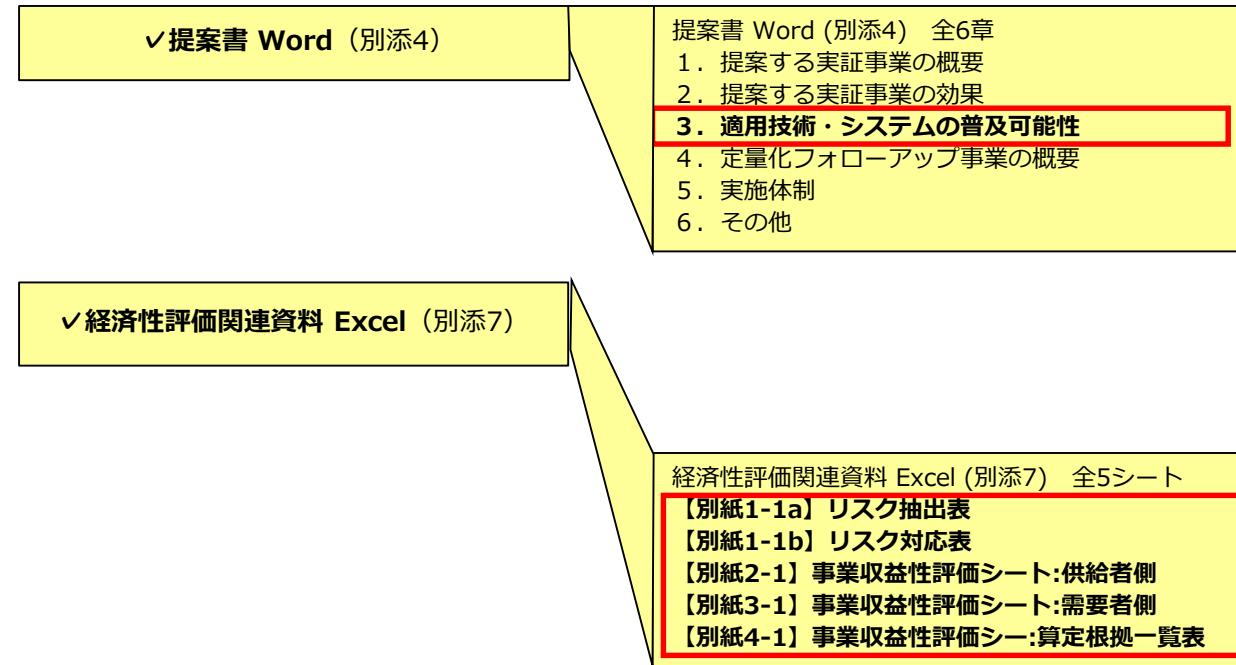
項目	細分
前提条件	提案内容が公募要領に示された条件に合致していること
実証事業の内容	対象実証技術・システムの有効性
	実証事業の全体計画、相手国の協力体制、実施スケジュール
	政策連携・制度整備
	温室効果ガス排出削減効果・削減量の定量化
	委託事業者の事業遂行能力・実施体制
波及効果	
実証事業の普及可能性	①事業戦略
	②事業収益性
ワークライフバランス	ワークライフバランス等推進企業に関する認定等の状況



## 作成いただく提案書類一式

<該当提出書類(抜粋)>

<経済性評価資料>



細分	採択審査の視点
①事業戦略	事業体制 ・供給者から需要者までのバリューチェーンを踏まえた事業モデルを構築しているか。 ・いつまでに何をやるのか(例: 営業体制、人員増強、新製品導入計画など)という実行計画が明確になっているか。 ・関係機関(国・州政府など)との合意、認証取得などが必要となる場合、その取得の実行計画が明確になっているか。
	市場分析 ・目指す市場が明確に定義されているか。(顧客の特性を分解・整理した上で狙う領域を決め、自社の立ち位置を明確にしているか。) ・外部環境要因(政治、経済、社会、技術)も考慮した市場分析(規模、成長性、価格推移など)が十分になされた上で、狙う市場は将来的な成長が見込まれるか。
	競合分析 ・対象国・地域における競合企業・競合技術等を十分かつ妥当な分析の上、自社の強みを特定できているか。 ・競合分析結果を踏まえて、自社の戦略(ターゲット、マーケティング手法、標準化など)の検討がなされているか。
	成果普及時のリスク管理 ・当該実証終了後の事業の収益・採算に影響を及ぼすことが想定されるリスクを抽出しているか。 ・主要リスクに対し具体的な対策が検討されているか。
	資金調達 ・総投資額が明確にされ、調達先の目的が立っているか。 ・行政などから補助金等が不可欠な場合は、その受領見込みが立っているか。
②事業収益性	供給者(収益性) ・想定事業年度において明確な事業収益性(売上額、営業利益額)が確保されているか。 ・投資が必要な場合は、十分な回収見込みがあるか。投資が不要な場合は、十分な営業利益率が確保できる見込みか。
	供給者(営業利益) ・実証事業におけるNEDO負担額以上の利益が、供給者が想定する普及事業期間内で創出されているか。
	需要者(収益性) ・需要者にとって十分な事業採算性(=投資回収)が見込めるか。

細分	提案書 Word (別添4) 3章の記載内容	経済性評価関連資料 Excel (別添7) 別紙1~4の記載内容
①事業戦略	(1)事業の体制 本事業の全体の事業モデル図、本事業の実施体制、ステークホルダー等を記載	-
	(2)事業環境 本事業をとりまく環境(目指す市場の定義やターゲット市場、競合他社の分析結果等)を記載	-
	(3)事業戦略 (2)の分析結果を踏まえた本事業の戦略について、基本的な考え方(事業戦略やマーケティング戦略、競合技術との差別化、事業構成検討等)を記載	-
②事業収益性	(4)リスクの抽出	本事業で想定されるリスクについて、それらを網羅的に抽出し、またそのうち発生可能性・発生影響度の高い主要なリスクについての対策を記載 <b>【別紙1-1a】リスクの網羅的な抽出/【別紙1-1b】主要リスクへの対応策</b>
	(5)経済性評価 事業収益性の総括数値を記載 売上額/営業利益額/PIRR	供給者及び需要者の各収益性に係る数値情報を、算定根拠とともに記載 <b>【別紙2-1】供給者側収益/【別紙3-1】需要者側収益/【別紙4-1】算定根拠一覧</b>

# ①「事業戦略」記載項目(別添4(一部)Word)

記載例

## 事業戦略 記載項目(提案書 Word (別添4)「3. 適用技術・システムの普及可能性」)

① 事業戦略	(1) 事業の体制	本事業の全体の事業モデル図、本事業の実施体制、ステークホルダー等を記載。
	(2) 事業環境	本事業をとりまく環境(目指す市場の定義やターゲット市場、競合他社の分析結果等)を記載。
	(3) 事業戦略	(2)の分析結果を踏まえた本事業の戦略について、基本的な考え方(事業戦略やマーケティング戦略、競合技術との差別化、事業構成検討等)を記載。
② 事業収益性	(4) リスクの抽出	— (別添7 Excel (別紙1) に記載)
	(5) 経済性評価	事業収益性の総括数値を記載。売上額/営業利益額/PIRR

## (1) 事業の体制

【記載対象：事業全体】  
普及例における事業モデル図を記載する「下図」は「モノ・モノ・カネ」の関係を示しているが、当該事業の実情を反映して自由に記述して下さい。

【記載例】  
コア事業コンポーネント  
名称：産業物産システム販売事業  
担当事業者：A株式会社(申請事業者)  
コアとして特定した理由：産業物産システムは次に記載する産業物産システム  
の原料提供も兼ねており、設備規模も原料化システムに比べて大きいため。  
コア以外の事業コンポーネント ※複数ある場合は複数挙げる  
名称：産業物産システム販売事業  
担当事業者：株式会社C(A社現地法人)  
ステークホルダー ※委託先、協業先などの外部協力者を含む全てのステークホルダーを説明  
名称：A社  
役割：申請事業者であり、本事業の全体計画・基本設計・統括を行う。  
フィリピン・ベトナムに拠点を置いており、産業物産システムはフィリピン支社で行っている。また、当該システムの販売はマレーシア支社で行う。  
名称：B社  
役割：ベトナムに拠点を置く産業物産システム製造企業である。  
A社からの設計内容に従って産業物産システム製造を行う。  
名称：C社  
役割：マレーシアに拠点を置くA社の現地法人であり、産業物産システムの現地輸入を行う。  
名称：D社  
役割：マレーシア現地における産業物産システムの営業を行う企業である。  
名称：E社  
役割：マレーシア現地における産業物産システムO&Mを行う企業である。

**狙い**：売りたい機器・システム・サービスに関係してくる全ての項目を、ヒト・モノ・カネの関係で分析し、**持続し得る体制か**を確認。

## (2) 事業環境 3) 競合他社分析

【記載対象：事業コンポーネント毎】  
3) 競合他社分析 【記載対象：事業コンポーネント毎】  
ターゲットとする市場における競合他社について記載下さい。  
なお、競合他社は、全世界の状況を鑑み、今後、対象国に参入する可能性が高い企業も含まれます。

【記載例】  
競合事業者名：YYY社  
A) 本所在する国名：ドイツ  
B) 対象製品の製造・開発・販売サービスの拠点の各々が所在する国名：(中国、中国、中国) ドイツ、(販売サービス) フィリピン、インドネシア、タイ  
C) 対象国でのターゲット市場とポジショニング：大規模発電メーカーの中規模コネクテッドシステムの販売  
D) 対象国での事業戦略上の強み/弱み  
(強み) 高気圧ケーブルの技術が高く、安定して高出力を出せる  
(弱み) メンテナンス事業の品質に弱みがあり、故障頻度が高い  
E) 対象国でのマーケティング戦略上の強み/弱み  
(強み) 現地で高いシェア率及び現地ユーザーコミュニティとの入り込み  
(弱み) 現地でサービス拠点がなく、アフターサービス対応が難しい  
F) 対象国での200X年の売上高：シェア：(2015年度) 400億円 / 49.50%  
G) 対象部門での200X年の売上高/営業利益率(部門別の情報入手が困難な場合は広範囲でも可)：(2015年度) 売上高/営業利益率 30%  
H) 対象部門での200X年の営業利益率(部門別の情報入手が困難な場合は広範囲でも可)：(2015年度) 営業利益率 20%  
I) 競合技術等の名称とその特徴(強み/弱み/品質等)：(名称) 高圧コネクテッドシステム (強み) ●●万円/5000W (弱み) コンパインサイクリング (強み) エネルギー効率6% (熱利用効率)  
(出典) R.F.G.H.I.J. YYY社社向け企業レポート: https://...  
(出典) C.B.D. FS事業による実業者候補企業へのアンケート結果より引継、アンケート結果の概要は添付資料に示す。

【別添2-1(Excel)】 事業収益性シート：供給者側  
【別添3-1(Excel)】 事業収益性シート：需要者側  
【別添4-1(Excel)】 事業収益性シート：算定根拠一覧表

【記載例】  
「経済性評価に用いる数値情報は、【別添2-1】～【別添3-1】に記載下さい。」  
【別添1-1b】～【別添3-1】の算定根拠は【別添4-1】に記載下さい。」

**狙い**：目指す市場における想定競合他社に対して、**自らの強み/弱みを客観的に(偏見なく)評価分析しているか**を確認。

## (2) 事業環境 1) 目指す市場の定義

【記載対象：事業コンポーネント毎】  
1) 目指す市場の定義  
事業コンポーネント毎にご記載下さい。

【記載例】  
事業コンポーネント名：P: ポジショニング(強み・弱みの特定)  
事業名称・責任部署名：S: セグメンテーション(徹底した細分化)  
事業領域 (STPフレームワークを活用して記載のこと)：T: ターゲティング(市場の絞り込み)

目指す市場は、社会ニーズ及び政府方針に基づき、安定した需要の伸びが

**狙い**：STP(Segmentation, Targeting, Positioning)分析などを活用し、**狙う市場を具体的に・的確に絞り込んでいるか**を確認。

## (2) 事業環境 2) 市場分析

【記載対象：事業コンポーネント毎】  
2) 市場分析 【記載対象：事業コンポーネント毎】  
実証する技術・システム・製品・サービスの普及対象となるターゲット市場を、推移グラフ(過去～将来の全体市場規模推移と市場平均価格推移、過去～現在の市場価格及び製品シェア推移を含む)で記載下さい。

【記載例】  
対象国のPEST分析結果  
P (政治的側面)：XXX国は2015年に電気に関する法令が制定されており、省エネルギー技術の導入が促進されている。コネクテッドシステムに係る補助金やガイドラインも制定されており、当該技術はガイドラインを満足した仕様となっていることから、普及に向けた機運があると見込める。  
E (経済的側面)：実業者候補企業の大規模には既にコネクテッドシステムが普及しており、需要の伸びは鈍化する。XXX国は現在経済成長期にあり、投資意欲が高まっている。一方で設備更新も進んでいる。ただし、高気圧ケーブルの普及には投資意欲が鈍化している。また、当該技術の普及には投資意欲が鈍化している。また、当該技術の普及には投資意欲が鈍化している。  
S (社会的側面)：XXX国は人口増加が著しく、電力需要の急増が予想されており、省エネルギー技術の導入が促進されている。コネクテッドシステムは省エネルギー技術の一つとして、電力需要の急増に対応する役割を果たすことが期待されている。  
T (技術的側面)：当該技術のコネクテッドシステムは、高気圧ケーブルの普及により、当該技術の中で最高水準にある。一方でXXX国は現在経済成長期にあり、投資意欲が高まっている。一方で設備更新も進んでいる。ただし、高気圧ケーブルの普及には投資意欲が鈍化している。また、当該技術の普及には投資意欲が鈍化している。

**狙い**：STPで定義した目指す市場は、**客観的・定量的なデータの裏付けがあるか**を確認。市場規模や成長性の統計データ、PEST (Politics, Economy, Society, Technology)分析など。

## (3) 事業戦略 (基本の考え方)

【記載対象：事業コンポーネント毎】  
【記載例】  
事業名称・責任部署名：A株式会社 ●●事業部  
対象製品の製造・開発・販売サービスの拠点の各々が所在する国名：(中国、中国、中国) 中国、中国、中国  
対象国での事業戦略の骨子、及び、強み/弱みとその対応策(強み/弱み)：(強み) 高気圧ケーブルの技術が高く、安定して高出力を出せる  
(弱み) メンテナンス事業の品質に弱みがあり、故障頻度が高い  
対象国でのマーケティング戦略(強み/弱み)の骨子、及び、強み/弱みと対応策：(強み) 現地で高いシェア率及び現地ユーザーコミュニティとの入り込み  
(弱み) 現地でサービス拠点がなく、アフターサービス対応が難しい

【別添2-1(Excel)】 事業収益性シート：供給者側  
【別添3-1(Excel)】 事業収益性シート：需要者側  
【別添4-1(Excel)】 事業収益性シート：算定根拠一覧表

**狙い**：事業環境の分析結果を踏まえた戦略は、**説得力があるか**を確認。SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) 分析や4P(Product, Price, Place, Promotion)分析など。

## (4) リスクの抽出

【記載対象：事業コンポーネント毎】  
【記載例】  
事業名称・責任部署名：A株式会社 ●●事業部  
対象製品の製造・開発・販売サービスの拠点の各々が所在する国名：(中国、中国、中国) 中国、中国、中国  
対象国での事業戦略の骨子、及び、強み/弱みとその対応策(強み/弱み)：(強み) 高気圧ケーブルの技術が高く、安定して高出力を出せる  
(弱み) メンテナンス事業の品質に弱みがあり、故障頻度が高い  
対象国でのマーケティング戦略(強み/弱み)の骨子、及び、強み/弱みと対応策：(強み) 現地で高いシェア率及び現地ユーザーコミュニティとの入り込み  
(弱み) 現地でサービス拠点がなく、アフターサービス対応が難しい

【別添2-1(Excel)】 事業収益性シート：供給者側  
【別添3-1(Excel)】 事業収益性シート：需要者側  
【別添4-1(Excel)】 事業収益性シート：算定根拠一覧表

**狙い**：供給者と需要者のそれぞれの立場に立って、将来的に普及の阻害となるリスクを、**プライオリティをつけて分析、対策の方向性が明示されているか**を確認。

全てを数字に置き換えて、**別添7 Excel (別紙2~4) に入力し、収益を予測**  
別添4 Wordには事業収益性の総括数字のみ(売上額/営業利益額/PIRR)を記載

別添7 Excel (別紙1) に記載

# ②「事業収益性」記載シート(別添7 Excel)

## 事業収益性 記載シート(経済性評価関連資料 Excel (別添7))

【別紙1-1a】リスク抽出表 (リスクの網羅的な抽出)

【別紙1-1b】リスク対応表 (主要リスクへの対応策)

【別紙2-1】事業収益性評価シート：供給者側

【別紙3-1】事業収益性評価シート：需要者側

【別紙4-1】事業収益性評価シート：算定根拠一覧表

**特に別紙2-1と別紙3-1が重要!**

【別紙2-1】売り手 (供給者) の長期損益計算表!

※委託先の個々の長期的事業戦略を尊重して、法定償却年数に拘らず、事業者設定の事業年数期間で評価を実施。

【初期投資の有無に無関係に記入：黄色の網掛けセル】

【初期投資がある場合に記入：緑色の網掛けセル】

【別紙4-1】に入力情報の算定根拠を根拠No.別にご記載下さい。

【別紙3-1】お客様 (需要者) の投資回収表!

※投資回収年数は少ないほどお客様は喜びますが、民間企業で通常、事業評価基準とする法定償却年数期間で、本技術と比較技術のIRR数字の比較で評価を実施。

【初期投資の有無や需要者の属性に無関係に記入：黄色の網掛けセル】

【初期投資がある場合に記入：緑色の網掛けセル】

【需要者が個人 (世帯) の場合に記入：紫色の網掛けセル】

【別紙4-1】に入力情報の算定根拠を根拠No.別にご記載下さい。

お客様投資回収比較

1. 既存技術を利用した場合

2. 本技術 (当該事業) を導入した場合

3. 比較技術 (競合他社) を導入した場合  
「当該技術名」  
「技術を有する競合他社名」  
「想定利用年数 (初期投資がかかる場合)」

## 【別紙2-1】事業収益性評価シート(供給者側)

記載例

【別紙2-1】事業収益性評価シート：供給者側

事業前提条件：事業コンポーネントが複数の場合は、コア事業の表のみの記載

la. 想定する為替レート

項目	数値	単位	根拠NO.
想定する為替レート		[円/●]	
対象国政策金利	[%]		
対象国国債利回り(10年債)	[%]		

II. 対象設備(最大5つ)

生産設備A	法定耐用年数(年)	想定利用年数(年)	根拠NO.
生産設備A	9	10	303
生産設備B	6	6	303
生産設備C	6	6	303

III. 1. 収支予測

単位[百万円]

項目	根拠NO.	合計	売上開始初年度 (西暦で記入)									
			2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年
当技術の市場規模	304	3,146,897	150,000.0	150,750.0	151,503.8	152,261.3	153,022.8	153,787.7	154,556.6	155,329.4	156,106.1	156,886.6
獲得シェア [%]	306	245,000	5.0	5.3	5.5	5.8	6.0	6.3	6.5	6.8	7.0	7.3
売上原価	307	67,647	2,500.0	2,666.7	2,833.3	3,000.0	3,166.7	3,333.3	3,500.0	3,666.7	3,833.3	4,000.0
売上総利益	308	68,500	4,000.0	3,950.0	3,900.0	3,850.0	3,800.0	3,750.0	3,700.0	3,650.0	3,600.0	2,550.0
営業利益	309	49,000	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0
営業利益	310	81,833	500.0	883.3	1,266.7	1,650.0	2,033.3	2,416.7	2,800.0	3,183.3	3,566.7	4,950.0
簡易PIRR算定用の残存価値	311	21,000.0	18,000.0	18,000.0	12,000.0	9,000.0	6,000.0	3,000.0	9,000.0	6,000.0	4,000.0	4,000.0
簡易PIRR算定用のCF	312	21,000.0	3,500.0	3,666.7	4,266.7	4,650.0	5,033.3	5,416.7	5,800.0	6,183.3	6,566.7	16,850.0

IV. 2. 補足情報

単位[百万円]

項目	具体的内容	根拠NO.	合計	売上開始初年度 (西暦で記入)																
				2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年							
設備投資額	-	303	66.0																	
減価償却費	-	308	58.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0
補助金(NEDO以外)	なし	-																		

評価ポイント② 累積営業利益額 > NEDO負担額

評価ポイント① 7%以上 IRR > 政策金利

## 【別紙3-1】事業収益性評価シート(需要者側)

記載例

【別紙3-1】事業収益性評価シート：需要者側

評価ポイント：7%以上 IRR 比較 (本技術/既存技術/比較技術)

項目	根拠NO.	合計	売上開始初年度 (西暦で記入)																	
			2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年								
設備投資額	303	66.0																		
減価償却費	308	58.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0
補助金(NEDO以外)	なし																			

## 【別紙1-1a】リスク抽出表

記載例

【別紙1-1a】リスク抽出表

レベル	No.	供給者			需要者			運用費用
		a. 収支予測 (リスク名称)	b. 財務関連 (リスク名称)	c. その他 (リスク名称)	d. 初期費用 (リスク名称)	e. 運用収益 (リスク名称)	f. その他 (リスク名称)	
A 画レベルの リスク	1	3	1	1	2	1	1	0
	2	2	1	1	2	1	1	0
	3	1	1	1	2	1	1	0
B 画レベルの リスク	1							
	2							
	3							
C 画レベルの リスク	1	2	2	2	2	2	2	2
	2	1	1	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1
D 画レベルの リスク	1							
	2							
	3							
E 画レベルの リスク	1							
	2							
	3							

## 【別紙1-1b】リスク対応表

記載例

【別紙1-1b】リスク対応表

リスク	発生可能性	発生影響	対応策	発生可能性			発生影響			
				発生可能性	発生影響	発生可能性	発生影響	発生可能性	発生影響	
1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	0
2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	0
3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0

## 【別紙4-1】算定根拠一覧表

記載例

【別紙4-1】

事業収益性評価シート 算定根拠一覧表

事業コンポーネント名: ◆◆機器普及事業

経済性評価シート(別紙1-1b、2-1、3-1)の各数値の前提となる根拠・算定方法及び出典を全てご記載下さい。出典は、算定の際にご利用した文献や資料について、NEDO側で確認ができるように資料名やURL、該当するページ等をご記載下さい。ヒアリング調査結果を引用する場合は、ヒアリング先やヒアリング項目等を把握できるものをご記載下さい。

根拠No. 306

根拠・算出方法

本事業による売上高の計画値については、A A A社の計画より今後30年間の販売単価及び販売台数の計画値を算定している(別紙3-1には上乗せである20年分の情報を記載)。この2つの数字を乗じることによって各年度の売上高を算出している。  
普及初年度の売上は75億円を想定しており、その後は、販売単価を少しずつ下げながら販売台数を増やし、売上高については毎年5億円ずつの増加を見込んでいる。  
なお、売上高は対象地域の市場規模からみた獲得シェアとして、2040年に10%に相当すると見込まれており、事業戦略と照合しても整合性は取れている。

※根拠となる図表等をご追記ください

出典 A A A社の販売計画表 (公表資料)